

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**ANALISAR O TRABALHO EM EQUIPE DA ESCOLA
MUNICIPAL PROFESSOR LEOPOLDO KUROLI**

LETÍCIA EMILIA POLETTTO

Monografia apresentada a Universidade
Federal do Paraná – *Campus Palotina*,
para obtenção de título de Especialista em
Administração de Pessoas.

Orientadora: Yara Bulgacov

PALOTINA

2003

Dedico este trabalho minha família, em especial a meu marido, e ainda, aos nossos mestres e colegas que durante esses dois anos foram a luz que clareou o nosso caminho para a profissão de administrador e para a vida, proporcionando-nos formação profissional e humana.

AGRADECIMENTOS

- Agradeço primeiramente a Deus, pela fé, que nos faz acreditar que sempre encontramos um novo amanhã quando o buscamos.
- A meus pais e familiares, que durante toda nossa vida escolar nos apoiaram na medida do possível, não poupando esforços para isso.
- Universidade Federal do Paraná por proporcionar condições necessárias para a nossa formação no curso de especialização.
- A orientadora, pela disposição e competência na orientação deste trabalho, e a todos os professores, que nos transmitiram conhecimentos, experiências profissionais e de vida.
- A todos que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho e permitiram o enriquecimento de nossa aprendizagem.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
RESUMO.....	viii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 OBJETIVOS.....	2
1.1.1 Geral.....	2
1.1.2 Específicos.....	2
1.2 PROBLEMA.....	2
1.3 JUSTIFICATIVA.....	2
1.4 METODOLOGIA.....	3
1.4.1 Plano e Definição do Estudo.....	3
1.4.2 Instrumentos de Coleta de Dados.....	4
1.4.3 Análise e Interpretação de Dados.....	4
1.4.4 Limitação do Estudo.....	4
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	5
2.2 TRABALHO EM GRUPO E TRABALHO EM EQUIPE.....	8
2.2.1.1 Tipos de Grupos.....	9
2.2.2 Trabalho Em Equipe.....	9
2.2.2.1 Definição e como funcionam as equipes.....	11
2.2.2.2 Vantagens e Desvantagens das Equipes.....	12
2.2.2.3 Eficácia das Equipes.....	13
2.2.2.4 A equipe de trabalho e de relacionamentos.....	14
2.3 A INTERSEÇÃO ENTRE TRABALHO EM GRUPO E TRABALHO EM EQUIPE.....	14
2.4 O LÍDER DE EQUIPE.....	16
2.5 O PAPEL DO LÍDER E O DO PARTICIPANTE.....	16
2.6 EQUIPE EM CONTÍNUO DESENVOLVIMENTO.....	17
3. HISTÓRICO DA EMPRESA.....	19
3.1 DADOS DA EMPRESA.....	19
3.2 ADMINISTRAÇÃO.....	20

3.2.1 Missão da Empresa	20
3.2.2 Principais Objetivos da Empresa	20
3.2.3 Sistema de Autoridade (Centralizado, Descentralizado).....	20
3.3 HISTÓRICO	20
3.3.1 Histórico da Escola Municipal “Professor Leopoldo Kurolí” – Educação Infantil e Ensino Fundamental	20
4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO	24
4.1 DADOS COLETADOS	24
4.2 ANÁLISE DOS DADOS	31
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
ANEXOS.....	37

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA ESCOLA PROFESSOR LEOPOLDO KUROLI.	23
FIGURA 2 - A EQUIPE DE TRABALHO NA ESCOLA ESTÁ REALIZANDO TRABALHO SUFICIENTE	24
FIGURA 3 - OS MEMBROS DA EQUIPE SENTEM-SE À VONTADE UNS COM OS OUTROS	25
FIGURA 4 - ELES SABEM O QUE DEVEM FAZER PERANTE DIFICULDADES....	26
FIGURA 5 - ESTÃO ABERTOS PARA INFLUENCIAIS E CONTRIBUIÇÕES EXTERNAS.....	26
FIGURA 6 - ELES DIZEM O QUE PENSAM	27
FIGURA 7 - ELOGIAM-SE UNS AOS OUTROS E DIVULGAM SEUS RESULTADOS	28
FIGURA 8 - AS PESSOAS QUEREM FAZER PARTE DESSA EQUIPE	28
FIGURA 9 - O LÍDER (DIREÇÃO) APRESENTA UM ALTO ÍNDICE DE INTERAÇÃO COM A EQUIPE.....	29
FIGURA 10 - OS MEMBROS O RESPEITAM E CONFIAM NELE	30
FIGURA 11 - A MAIOR PARTE DA COMUNICAÇÃO DO LÍDER É COMPOSTA POR INFORMAÇÕES DE DIREÇÕES.....	30
FIGURA 12 - O LÍDER PRESIDE REUNIÕES, DELEGA TAREFAS E É A FONTE PRINCIPAL DE RETORNO PARA A EQUIPE.....	31

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - TOTAL DOS ALUNOS, DIREÇÃO, SUPERVISÃO, PROFESSORES E SERVIDORES A PARTIR DO ANO DE 1992.....	21
--	-----------

RESUMO

O presente trabalho refere-se ao curso de Especialização Gestão de Pessoas, foi realizado na Escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli, no município de Maripá-PR, onde teve como principal objetivo estudar o trabalho em equipe dos colaboradores da escola. A metodologia empregada nesse estudo foi o método estudo de caso, onde foram utilizadas as coletas de dados primários e secundários, e a aplicação de questionário, onde o mesmo, foi aplicado aos colaboradores da escola, durante os meses de abril a junho de 2003. Através do estudo, pode-se observar alguns pontos deficientes, no qual os mesmos, deveriam ser reavaliados para proporcionar a instituição maiores resultados, ou seja, eficientes e eficazes. Não obstante, foram incluídas no final do estudo algumas recomendações julgadas pertinentes, extraídas do conjunto de informações obtidas.

1. INTRODUÇÃO

As organizações precisam de pessoas participativas, mobilizadas para seus objetivos. As pessoas, por sua vez, querem participar, construir objetivos e influenciar as decisões que as afetam. Quanto maior o envolvimento das pessoas no processo de decisão e planejamento de uma tarefa maior será seu comprometimento com a ação. Muitas empresas, ainda teimam em tratar seus empregados como meros executores de decisões e normas, não permitindo que se expressem, assim, verdades não são ditas, opiniões não são ouvidas ou são silenciadas e dissidentes são demitidos.

O sucesso das organizações para o próximo milênio será com as pessoas. Estas estão vivenciando nas organizações e na sociedade um ambiente voltado, cada vez mais, para a educação, mudança, atualização profissional e qualidade de vida. É neste contexto de transformações que os profissionais de recursos humanos precisam estar se aperfeiçoando constantemente, adquirindo conhecimentos de forma plena e contínua. Essa capacitação começa pela tomada de consciência de que as pessoas são o principal fator que faz a diferença competitiva e estratégica, pois, são elas que garantem o grau de velocidade e adaptação das organizações a esses novos tempos. Assim, as empresas de visão estão apostando no capital intelectual para fazer o diferencial, obtendo vantagens competitivas num mundo globalizado.

Diante de tal realidade, o presente estudo iniciar-se-á com a fundamentação teórica, que servirá de base para nortear o estudo das ações que as organizações utilizam em relação ao trabalho em equipe voltado ao desenvolvimento de talentos humanos. Em seguida, descrever-se-á a identificação e histórico da empresa em análise. Será feito ainda, um confronto entre as informações obtidas e a teoria, posteriormente, serão formuladas as sugestões e recomendações.

Também, foram aplicados neste estudo os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de especialização com o intuito de maximizar o nosso aprendizado. Dessa forma, quando se sente que se é significativo e necessário à uma organização e que se pode melhorá-la com a ação, com certeza se emprega mais vigor e entusiasmo nas tarefas. Uma das formas mais utilizadas para operacionalização desta participação é o trabalho em equipe.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

Estudar o trabalho em equipe dos colaboradores da escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli.

1.1.2 Específicos

- a) Caracterizar as atribuições individuais e em equipe, observando os professores;
- b) Como o trabalho em equipe tem se desenvolvido e gerenciado;
- c) Recomendar ações gerenciais para facilitar e promover o trabalho em equipe.

1.2 PROBLEMA

Na Escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli, no município de Maripá-PR, como está a implantação da formação e gestão de equipes com os professores?

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante do cenário atual de profundas e rápidas mudanças nas organizações, que demandam cada vez mais soluções capazes de responder com rapidez e flexibilidade às necessidades do mercado, a forma especial de organização, que visa, principalmente, a ajuda mútua entre profissionais de uma mesma companhia ou departamento, o trabalho em equipe pode ser descrito como um conjunto ou grupo de pessoas que dedicam-se a realizar uma tarefa ou um determinado trabalho.

Segundo STONER e FREEMAN (1999, p. 370), equipe pode ser “definida como duas ou mais pessoas que interagem e se influenciam mutuamente visando a um propósito comum”, e ainda, a participação das pessoas no processo das decisões que irão implementar é um requisito relevante ao desenvolvimento do

trabalho criativo em equipe. À medida que os indivíduos se envolvem tanto em tomar as decisões como em executá-las, um número maior de aspectos e suas habilidades são descobertos e mais oportunidades para o crescimento pessoal tornam-se evidentes. O indivíduo cresce no seio da equipe e a equipe cresce por decorrência da contribuição de cada um isoladamente atuando em grupo.

Valorizando cada indivíduo e permitindo que todos façam parte de uma mesma ação, seja no campo escolar, profissional ou, até mesmo, em atividades cotidianas, o trabalho em equipe, além de possibilitar a troca de conhecimento é determinante nas relações humanas, pois motiva o grupo a buscar de forma coesa os objetivos traçados.

Com isso, o presente estudo justifica pelo interesse em verificar como está o trabalho em equipe na Escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli, no município de Maripá-PR.

1.4 METODOLOGIA

1.4.1 Plano e Definição do Estudo

Para a realização desta pesquisa, foi utilizado o método de estudo de caso, o qual se caracteriza por um profundo estudo de um objeto ou tema, buscando, assim, a ampliação de conhecimentos.

Segundo MARTINS (2000, p. 37), “o estudo de caso começa com um plano incipiente que vai delineando-se mais claramente à medida que se desenvolve. Inicialmente, será colocadas algumas questões, ou pontos críticos que será sendo explicitados, reformulados ou mesmo abandonados, à medida que o estudo for avançando”.

O estudo de caso é uma pesquisa qualitativa que consiste na coleta de informações e dados da empresa, com a finalidade de organizar relatórios de uma forma clara e ordenada com o objetivo principal de tomada de decisões, e ainda, é considerado um estudo intensivo, pois é levado em consideração a compreensão, como um todo, do assunto investigado.

Segundo CHIZZOTTI (1991, p.102):

“O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avalia-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.”

1.4.2 Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi efetuada através de pesquisas primárias e secundárias:

- a) Pesquisa primária: foi coletada diretamente com os colaboradores da escola, através de entrevistas informais e questionários.
- b) Pesquisa secundária: foi coletada através de bibliografias e documentos e normas estabelecidas pela empresa.

1.4.3 Análise e Interpretação de Dados

Os dados serão filtrados, analisados e comparados com a literatura para se ter uma idéia da situação e do desempenho das equipes de trabalho. Utilizou-se da forma qualitativa, de acordo com ROESCH (1999, p. 146) “pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos”. E ainda, utilizando modo exploratório, no qual procura levantar questões, hipóteses para posterior estudo, e ainda, compreendem dados de fontes secundárias, o estudo de casos selecionados e a observação informal.

1.4.4 Limitação do Estudo

Os resultados deste estudo não deverão ser considerados para outras empresas, mesmo que similar, decorrentes de peculiaridades que envolvem cada empresa, pois os resultados obtidos serão válidos somente para a empresa em questão.

Outro aspecto proeminente, no que diz respeito às limitações da pesquisa, refere-se às responsabilidades e decisões, ou seja, o trabalho será finalizado e as sugestões de melhoria serão expostas com base nas informações fornecidas pela instituição.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Tem sido necessário aprender de forma muito rápida e de forma prática, administrar os Recursos Humanos dentro das empresas brasileiras. Foi necessário deixar para trás as simples práticas de admitir e demitir pessoas, visto não haver mais espaço para pessoas que somente fazem estas funções.

Segundo BERGAMINI (1980, p. 11), “o histórico chefe de pessoal não possuía conhecimento especializado algum sobre como trabalhar com pessoas”. Na grande maioria das empresas atuais, os conceitos e atitudes referente a colaboradores são outros, mais modernos, que possuem como objetivo os interesse destes, como interessados.

A administração de recursos humanos, conhecida também como administração de pessoas, tem papel vital nas organizações e transformar esse setor em fonte de vantagem competitiva é um desafio. A administração de recursos humanos tem passado por transformações que fazem com que o ambiente de trabalho, que antes era local para um global e extremamente competitivo.

Segundo CHIAVENATO (1995, p. 135):

“a Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.”

A administração de recursos humanos é constituída pelo planejamento, pela organização, pelo desenvolvimento, pela coordenação e pelo controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal.

Para MILKOVICH e BOUDREAU (2000, p. 19), “administração de recursos humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”. A administração de recursos humanos tem como função dar ênfase à importância do funcionário, dando subsídios para que

este se desenvolva dentro da organização, realizando seus objetivos profissionais e ao mesmo tempo auxiliando a empresa a alcançar suas metas.

CHIAVENATO (1995, p. 135), destaca ainda, que os principais objetivos da administração de recursos humanos são:

- “1. Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
2. Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais; e
3. Alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.”

A Administração de Recursos Humanos têm como objetivo a integração do trabalhador dentro da organização e o aumento de sua produtividade. E, neste contexto, sem dúvida, o homem possuindo um potencial quase que ilimitado no sentido de usar sua criatividade e inteligência, frente às dificuldades que surgem, é capaz de desenvolver ações capazes de reverter situações desafiadoras como a que se vem vivenciando.

A área de recursos humanos desempenha nesta perspectiva, um papel preponderante na sobrevivência, consolidação e desenvolvimento das Empresas. Nos últimos dez anos, esta área, desenvolveu extraordinariamente fazendo com que as Empresas se obrigassem a montar estruturas que permitissem obter resultados efetivos para a organização. Isto basicamente se deu por conta da própria globalização da economia e é fruto da própria estabilidade econômica do País, onde a redução de custos e o trabalho em equipe são peças fundamentais para a sobrevivência das organizações. O homem passou a ter maior valor neste processo, porém, deve ser enfatizar alguns pontos para que o empreendedor faça uma reflexão sobre a importância estratégica que a atividade de recursos humanos representa para a obtenção de resultados:

- a. necessidade de maior produtividade onde as pessoas saibam fazer mais e melhor as tarefas a elas confiadas;
- b. oferecer atendimento ao crescente desejo de participação dos trabalhadores, através da abertura de novos canais de comunicação entre a base e o topo da pirâmide organizacional, alterando o fluxo de informação de unidirecional para bidirecional;

- c. preparar as chefias e gerências da empresa capacitando-as para aspectos de liderança e trabalho em equipe;
- d. ter um sistema estruturado de informações que permita avaliar constantemente o clima interno da organização, de corrigir eventuais distorções que possam comprometer os resultados;
- e. dotar a empresa de planejamento estratégico em recursos humanos que lhe permita enfrentar épocas de crises sem traumas;
- f. transparência na atividade de Recursos Humanos visando a abertura de um canal efetivo entre esta área e as outras, enfatizando a idéia de cooperação e não de competição;
- g. incluir a área de recursos humanos nas reuniões de planejamento estratégico da empresa, definindo-lhe objetivos e sua contribuição para o resultado da empresa;
- h. desenvolver, dentro da organização, a idéia de que o trabalhador mais do que nunca é, hoje, parceiro no risco de qualquer negócio. É fundamental que recursos humanos desenvolvam ações estruturadas para criar e gerar resultados dentro desta parceria;
- i. exigir da área de recursos humanos que a mesma tenha informações atualizadas sobre diversos indicadores do desempenho que administra a fim de contribuir para as decisões estratégicas da empresa.

Estas questões são importantíssimas, na medida em que a empresa tende cada vez mais buscar uma administração moderna e participativa, onde as empresas passam pelas mesmas etapas dos seres humanos, ou seja, nascem, crescem, desenvolvem uma atividade e morrem. Se aceitar esta similitude, se verá que a vida útil de uma organização depende, fundamentalmente, da forma como evoluem seus componentes. E neste aspecto, as pessoas são fundamentais, na execução correta do seu trabalho, na sua qualificação, criatividade, inovação e parceria efetiva na perenidade do negócio.

2.2 TRABALHO EM GRUPO E TRABALHO EM EQUIPE

2.2.1 Trabalho em Grupo

No senso comum, um grupo é constituído por um conjunto de pessoas que se reúnem em um determinado espaço de tempo e lugar, tendo um objetivo em comum. Contudo essa representação deixa de contemplar algo que é essencial na constituição de um grupo, que é o que o diferencia de uma serialidade, no sentido de que cada indivíduo numa série equivalente ao outro e sem diferenciação. Segundo PICHON (1982), é justamente a concepção de vínculo que diferencia a sociabilidade por interação no campo grupal.

Para AMARAU e CÉSAR (2000, p. 73), “a primeira qualidade importante que o integrante de um grupo deve ter é uma combinação de interesse e capacidade de aprender, e acima de tudo, de aprender a trabalhar em grupo e de ajudar o grupo, pela observação e aprimoramento de seu próprio comportamento e de seus colegas”, ou seja, deve-se:

- a) procurar entender as necessidades de um grupo de trabalho. As necessidades básicas são as mesmas em todos os grupos de trabalho e mesmo em outros tipos de agrupamentos. É preciso fazer parte, entender e respeitar as limitações à liberdade, ajudar os colegas, trabalhar para os outros e deixar espaço para a vida pessoal para cada um;
- b) procurar ajustar o comportamento a essas necessidades, o que envolve, a disposição para colaborar, procurar compreender pontos de vista alheios;
- c) mostrar disposição para dar e receber feedback, ou seja, para avaliar e ser avaliado no que diz respeito às contribuições de cada um dos integrantes para o desempenho e crescimento de grupo.

A pessoa que ajuda o grupo tem a habilidade não apenas de se relacionar com os outros, mas também de facilitar o relacionamento, conforme BOWDITCH e BUONO (1992, p. 97), há diversos fatores que influenciam e limitam o comportamento de cada membro de um grupo, bem como, a eficácia do grupo como um todo. Esta seção enfoca algumas das maneiras em que o status e o papel, tanto do grupo como do indivíduo, podem afetar os respectivos comportamentos, e os

modos em que as normas, a coesão e outras tendências, como os fenômenos do pensamento grupal e da mudança de níveis de risco influenciam a eficácia do grupo.

2.2.1.1 Tipos de Grupos

Os grupos estão divididos em grupos formais e informais.

a) Grupos formais:

Os grupos formais são deliberadamente criados pelos administradores e encarregados de realizar tarefas específicas destinadas a ajudar a organização a atingir seus objetivos. De acordo com STONER e FREEMAN (1999, p. 370), “o tipo de grupo mais comum é o grupo de comando, que incluem um gerente e os empregados a ele subordinados, ainda, existem os grupos formais temporários, estão as forças tarefas e as equipes de projeto, criadas para atender a um problema específico”. Porém, em todos esses grupos formais presume-se que haja um administrador encarregado.

b) Grupos informais:

Os grupos informais surgem sempre que as pessoas se juntam e interagem regularmente. Esses grupos se desenvolvem dentro da estrutura organizacional formal (STONER e FREEMAN, 1999). Os membros dos grupos informais tendem a subordinar algumas de suas necessidades individuais às do grupo como um todo.

2.2.2 Trabalho Em Equipe

A concepção de equipe está vinculada à de processo de trabalho e sujeita-se às transformações pelas quais este vem passando ao longo do tempo. Neste sentido, se fosse apontar todos os motivos que justificam a existência desta forma de exercer o trabalho, diria-se que a idéia de equipe advém:

a) da necessidade histórica do homem de somar esforços para alcançar objetivos que, isoladamente, não seriam alcançados ou seriam de forma mais trabalhosa ou inadequada; e

b) da imposição que o desenvolvimento e a complexidade do mundo moderno têm imposto ao processo de produção, gerando relações de

dependência e/ou complementaridade de conhecimentos e habilidades para o alcance dos objetivos.

O trabalho em equipe, portanto, pode ser entendido como uma estratégia, concebida pelo homem, para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador.

Segundo KATZENBACH (1999, p. 57):

“A equipe de verdade segue uma disciplina simples, porém, contínua para alcançar bom desempenho. Os membros devem trabalhar juntos para criar produtos de alto valor, e isso requer que o comando seja revezado entre os membros, sem que o líder designado cada vez perca seu manto de liderança. Esse deslocamento do papel do líder permite que o grupo obtenha mais capacidade de liderança, e isso resulta em melhor desempenho, essa é essência da equipe de verdade”.

Hoje, mais do que nunca, o trabalho em equipe tem sido incentivado em praticamente todas as áreas da atividade humana. Vários autores têm destacado vantagens do trabalho em equipe sobre o trabalho individual. Apesar deste reconhecimento, constata-se, que na prática, muitas dificuldades em realizar o trabalho em equipe. Em parte, isto se deve às diferentes percepções do que seja uma equipe de trabalho. De acordo com MUSSNUG e HUGHEY (1998, p. 141), “antes de tomar qualquer decisão quanto a adotar ou não a gestão por equipes, toda empresa deve fazer uma análise de suas necessidades”, e ainda, a necessidade de as pessoas se responsabilizarem por seu trabalho é tão importante para as equipes autogeridas como para as formas mais convencionais de gestão.

Também, pode-se definir trabalho em equipe como um conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho. De acordo com esse conceito, para ser uma equipe basta que as pessoas trabalhem numa mesma tarefa. Não importa, neste caso, o significado, objetivo que o trabalho tem para cada um, nem como as pessoas se relacionam neste trabalho. Na medida em que os componentes do grupo não compartilham dos mesmos objetivos, podendo até ter objetivos conflitantes, pode-se encontrar situações nas quais o “fracasso” de membro do grupo seja intencional. Porém, quando se define equipe como um conjunto ou grupo de pessoas que partilham de um mesmo objetivo, pode-se dizer que é fundamental que as pessoas tenham o mesmo objetivo, não importando como cada um pretende alcançá-lo.

KATZENBACH (1999, p. 59), descreve ainda, que para desenvolver uma equipe de trabalho, “é necessário garantir que esteja claro o propósito do desempenho, é garantir que todos tenham um conjunto claro de objetivos que determinarão o sucesso da empreitada, é cuidar para que haja um método de trabalho comum que permita aproveitar as aptidões de cada integrante”, ou seja, todos os integrantes da equipe são mutuamente responsáveis pelo desenvolvimento dela.

O trabalho em equipe não implica em eliminar as diferenças existentes entre seus membros (sociais, culturais, e entre outros) e sim trabalhar estas diferenças – os conflitos; e, finalmente, é fundamental que os objetivos e resultados definidos se constituam em desafios constantes para o grupo, algo que instigue cada integrante.

2.2.2.1 Definição e como funcionam as equipes

Segundo MUSSNUG e HUGHEY (1998, p. 142), equipe pode ser definido como um “grupo de funcionários que trabalha para atingir uma meta específica, interagindo para compartilhar informações sobre os melhores procedimentos ou práticas e tomando decisões que estimulem todos os seus membros a utilizar plenamente seu potencial”.

Desta forma, todas as pessoas precisam ter uma visão ampla do que estão fazendo, perceber o impacto de sua atuação no todo. O foco de atuação de cada um se amplia; ao invés de realizar atividades isoladas, passa-se a valorizar os resultados que a equipe, como conjunto, é capaz de gerar para fora (o público com que se trabalha, os parceiros, a opinião pública e entre outras) e para cada um dos indivíduos envolvidos.

Em geral, uma equipe é um grupo de funcionários responsáveis pela elaboração total de um produto ou pelo funcionamento de um serviço completo. E, em uma equipe se espera que todos os membros conheçam as tarefas que lhes são atribuídas. Os integrantes costumam ter autoridade para implementar, e não apenas para recomendar, iniciativas específicas relacionadas à melhoria da qualidade e da produtividade.

2.2.2.2 Vantagens e Desvantagens das Equipes

As equipes possuem vantagens e desvantagens, onde a principal vantagem baseada em equipes é o fato de as decisões tomadas por um grupo tenderem a ser mais sólidas, em média, do que as decisões tomadas individualmente. AMARAU e CÉSAR (2001, p. 2), descrevem que vantagem das equipes pode ser a sinergia, onde potencializa as competências individuais, a eficiência e economia, que é por meio de compartilhamento de recursos e a eficácia que aborda a probabilidade elevada de atingimento de objetivos.

Também, destaca-se como vantagens que poderão levar uma empresa a fazer uma escolha pelo trabalho em equipe conforme a seguir, e quanto praticadas, podem transformar a moral e lucratividade.

- a) o trabalho em equipe pode liberar a criatividade e a energia. As comunicações em equipes eficazes são eficazes são, autenticamente, interativas, as pessoas desenvolvem-se por meio das sugestões de outras acrescentando novas perspectivas que fazem com que a discussão evolua;
- b) o trabalho em equipe pode significar que as pessoas vão gostar ainda mais de trabalhar;
- c) o trabalho em equipe pode levar a um aprimoramento na eficiência, quando as pessoas planejam e implementam várias atividades juntas por meio da cooperação e comunicação constantes tornam-se capazes de identificar muitas formas de melhorar o modo pelo qual o trabalho se organiza, como tais informações, idéias e produção, que tornam-se fluentes.

Já, as desvantagens está na constatação de que as decisões em equipes podem tomar um tempo considerável e exigem que todos os integrantes tenham capacidades técnicas e de relações interpessoais. Porém, CAPONIGRO (2001, p. 52), relata que um dos maiores erros cometidos pelas empresas é só contar aos funcionários o que já foi decidido, sem explicação. Os funcionários têm maior capacidade de discernimento que isso. Querem saber quais as decisões tomadas, e como chegaram a tal conclusão”.

As equipes exigem ainda, treinamentos e compromisso com a estratégia adotada. Os executivos precisam estar dispostos e delegar parte de sua autoridade à equipe para que ela tenha uma chance real de sucesso. Renunciar a esse controle pode ser um desafio para alguns executivos.

Segundo HARDINGHAN (2001), as desvantagens principais e as mais comuns do trabalho em equipe são:

- a) O gasto excessivo de tempo e energia para aprimorar as habilidades de comunicação e interação, afetando os resultados do trabalho;
- b) Certos indivíduos ficam constrangidos ou são marginalizados por acharem o trabalho em equipe difícil e contrário a seu estilo natural;
- c) As equipes começam a disputar entre si, em detrimento da empresa com um todo.

Essas desvantagens são muito sérias quanto a seus efeitos potenciais, ao ponto em que o trabalho em equipe precise ser uma escolha determinada, não um acidente (HARDINGHAN, 2001).

2.2.2.3 Eficácia das Equipes

Para a eficácia das equipes existem quatro exigências fundamentais para uma implementação bem-sucedida do conceito de equipe:

- 1) Os membros da equipe precisam ter a oportunidade de realizar um trabalho verdadeiro, isto é, eles precisam ter a chance de contribuir significativamente usando seus pontos fortes;
- 2) Os membros da equipe precisam ter a oportunidade de resolver problemas reais e tomar decisões reais em um ambiente que valorize seu discernimento;
- 3) Os membros da equipe precisam sentir continuamente que estão sendo apoiados, sem exceções, pela diretoria;
- 4) O treinamento precisa ser fornecido continuamente para todas as pessoas ligadas ao programa de equipes. Mesmo que os líderes e os membros em geral tornem-se cada vez mais capazes de assumir desafios novos e mais complexos.

De acordo com MUSSNUG e HUGHEY (1998, p. 146), “a meta de todas os programas de equipes é atingir a eficácia. Esta ocorre quando as mudanças de atitude e comportamento começam a se enraizar e a cultura organizacional passa a se transformar em um ambiente de apoio e educação”, em que todos sentem suas contribuições valorizadas, desejadas e absolutamente essenciais para o futuro da empresa.

2.2.2.4 A equipe de trabalho e de relacionamentos

A partir do momento que enfoques de múltiplas disciplinas passam a operar na mesma organização, ou no mesmo projeto, maiores são as chances de conflitos e, portanto, maior necessidade de negociar soluções. Se o resultado pode ser a inovação, com a possibilidade de soluções mais ricas, o tempo e a dedicação necessários ao bom funcionamento da equipe também são maiores.

Na medida que são incluídas pessoas que trazem abordagens distintas à experiência de uma equipe, como colocar tais talentos a serviço do projeto ou da instituição. Primeiramente, deve-se reconhecer que toda equipe de trabalho é também um espaço de relacionamentos. É durante o trabalho que se explicitam características pessoais, interesses e preferências, posturas de várias ordens (ideológicas, acadêmicas, histórias de vida), implicando em necessidade de conhecê-los e combiná-los aos objetivos de um projeto ou de uma organização. Ao mesmo tempo, trata-se de criar um ambiente em que seja possível que as pessoas desenvolvam relacionamentos positivos e valorizados; é também no trabalho que conceitos e autoconceito são desenvolvidos. Equipes são fonte de auxílio e apoio, de troca de afetos diversos, de encontros e desencontros.

2.3 A INTERSEÇÃO ENTRE TRABALHO EM GRUPO E TRABALHO EM EQUIPE

As concepções, acima referidas, sobre grupo e equipe, permitem tanto identificar aspectos em que ambos os conceitos aproximam-se, quanto aspectos em que se distinguem. Como se pode observar, a interação destaca-se como dimensão intrínseca, seja para o trabalho em equipe, seja para o trabalho em grupo. No entanto, para o trabalho em equipe a centralidade está na obtenção de resultados,

ou seja, na atenção integral às necessidades dos clientes, o que pode ser incrementado em qualidade a medida que a comunicação em busca de consensos, entre os profissionais, integre o trabalho cotidiano. E para o trabalho em grupo a centralidade está na dinâmica das inter-relações e no vínculo entre os integrantes do grupo, que potencializa a realização da tarefa.

Conforme BLUMEN (1999), deve-se destacar também que em geral ninguém do grupo tem todas as aptidões necessárias para realizar a tarefa. Uma característica das equipes é que cada um dos membros tem determinadas habilidades e ensina os outros a fazer coisas que antes não conheciam.

Caberia ao grupo de profissionais, o desenvolvimento da potencialidade para trabalhar tanto em grupo, como em equipe. Segundo PICHON (1982), "trabalhar como um grupo operativo, contempla tornar manifesto os conteúdos implícitos do grupo relacionados com a tarefa proposta. Isto implica conceber que os implícitos em qualquer campo grupal, permanecendo como tal, significam obstáculos à aprendizagem. Assim, a aprendizagem da coordenação de grupos implica em operar verbalmente através da comunicação com o grupo assinalando e interpretando o que se passa no grupo quando este se encontra em uma situação conflitiva, dilemática, e não pode seguir adiante sozinho no seu trabalho. Na medida em que a confrontação entre o âmbito do intersubjetivo e o âmbito do intra-subjetivo seja dialética ou dilemática, é que a aprendizagem será facilitada ou obstaculizada. Ou seja, dependerá de que o processo de interação funcione como um círculo aberto, com uma trajetória em espiral, ou como um círculo fechado, viciado pela estereotipia. O papel do coordenador de grupo, que deve ser desenvolvido e potencializado em todos os integrantes da equipe pressupõe, a facilitação desse processo de interação e aprendizagem de desenvolvimento de novas condutas e papéis, de modo ativo e participativo.

De acordo com KATZENBACK (1999, p. 57), "a essência do desempenho de uma equipe se resume a pessoas com habilidades diferentes que trabalham juntas numa mesma tarefa, e, se elas puderem trabalhar realmente juntas, poderão captar as habilidades complementares das outras e chegar a um produto do trabalho coletivo de maior valor".

2.4 O LÍDER DE EQUIPE

Para HARDINGHAN (2001, p. 35), “a forma mais útil de se pensar a respeito das qualidades e características que se exigem de um bom líder de equipe está relacionada as principais responsabilidades que ele possui. Embora deva-se identificar, para cada responsabilidade, uma característica de personalidade que beneficia alguns de modo particularmente bom para assumirem tal responsabilidade. Muitos líderes eficientes de equipes modificam conscientemente seus comportamentos, de modo a exercer melhor suas atividades.

O líder de uma equipe é o responsável pela qualidade da sua produção. Ainda, de acordo com HARDINGHAN (2001, p. 35), “para certificar-se de que a produção da equipe é boa o bastante e alcança seus objetivos com a devida rapidez, o líder deve medir a eficácia da equipe, dando a esta um retorno”. Ele deve também, procurar pelo próprio retorno e responder a si mesmo, ter autoconfiança para aprender a partir dos erros e deficiências, assim como ter resistência, de forma que ele não venha a desistir se começarem a criticá-lo ou à sua equipe.

Durante o desenvolvimento da equipe, o líder deverá ajudar a equipe a atravessar os estágios de desenvolvimento da maneira mais suave possível, o líder precisa de flexibilidade, se este for rígido com relação ao modo como as coisas são executadas, a equipe não saberá para onde ir.

Toda equipe apresenta uma tendência natural para olhar para dentro de si mesma, concentrar sua atenção em si própria e em seu próprio trabalho e esquecer da empresa, ou mesmo, competir com ela, porém o líder tem a responsabilidade especial de garantir que isso não chegue a níveis extremos, e manter em mente os objetivos mais amplos, a partir dos quais a equipe deve atingir seus objetivos particulares.

2.5 O PAPEL DO LÍDER E O DO PARTICIPANTE

Segundo KATZENBACK (1999, p. 59), “o papel do líder é extremamente importante quanto as pessoas do grupo nunca trabalharam em equipe antes”, ou seja, papel do líder é mostrar mais confiança, fornecer visão, oferecer estímulo,

eliminar bloqueios de desempenho, buscar a sinergia, motivar e treinar os seus colaboradores.

MUSSNUG e HUGHEY (1998, p. 142), relata que o papel do líder nas equipes é possuir uma série de atributos e capacidades interpessoais altamente desenvolvidas para obter sucesso em sua função. A responsabilidade básica de um líder de equipe é coordenar as atividades diárias de todo o grupo”.

Em todos os grupos haverá indivíduos com propensão ou capacidade maior que os demais de exercitar a liderança. Essa propensão ou capacidade pode dever-se tanto a tendências inatas nesses indivíduos, quanto a oportunidade que eles tiverem de exercer influencia sobre outras pessoas. Tendo burilado suas aptidões, essas pessoas são mais eficazes de entender e manejar os processos grupais.

Pessoas assim, tem grande responsabilidade em relação aos demais, porque, assim como polarizam a atenção e os interesses dos grupos, podendo inspira-lo, também podem sufoca-lo, deixando de criar as condições para que outros possam desenvolver as mesmas competências. Há grupos que se dissolvem ou simplesmente deixam de ter a mesma vitalidade, uma vez que o líder se afaste.

Um grupo onde ninguém participa, não existe como grupo, mas simplesmente como agregado de pessoas. A participação é também uma maneira de possibilitar o crescimento das pessoas. (AMARAU E CÉSAR, 2000, p. 45)

2.6 EQUIPE EM CONTÍNUO DESENVOLVIMENTO

O aprimoramento contínuo e a busca de melhores resultados junto aos consumidores são causas determinantes da manutenção e crescimento das empresas modernas. A garantia desse aprimoramento esta na melhoria da capacidade dos empregados, das equipes e conseqüentemente das organizações com objetivo de criar um ambiente de trabalho flexível para captar mudanças. Neste ambiente os empregados de todos os níveis se sentem responsáveis pelos resultados.

Desenvolvem continuamente suas habilidades, trabalham em equipes e possuem vários líderes. Uma empresa dinamizada significa que a determinação de seu futuro passa por um processo de decisão em todos os níveis da organização. A

Empresa moderna não permite que raízes sistêmicas na tomada de decisão seja pautada por poucas competências individuais.

Uma equipe em contínuo desenvolvimento, melhora o desempenho de uma empresa, aumenta a cooperação entre seus empregados ao mesmo tempo em que se reduz a competição. Essa é a característica básica de uma equipe de sucesso, onde seus membros ao se desenvolvem, se cooperarem num objetivo comum, percebem que tem êxito e se realimentam, ajudando-se mutuamente em busca de um desempenho eficaz.

Ao contrário ocorre quando se instala um ambiente de competição entre os membros de uma equipe. O sucesso de uns, não raro é tomado como ameaça para outros. Há suspeitas entre seus membros de que em se cooperando estariam atrapalhando seus próprios planos. Outra característica de uma equipe em desenvolvimento é o favorecimento das interações entre seus membros, Essa interações são duradouras e freqüentes porque com o tempo tendem a tornarem-se mais fortes. Salienta-se que promover a essa cooperação é enfatizar os benefícios e resultados a longo prazo. A visão comum de futuro, aumenta as chances de se obter incentivada cooperação.

O foco de uma equipe em desenvolvimento se assenta numa visão compartilhada de futuro. A inspiração de uma mesma situação futura desejada, faz a equipe caminhar junta, agindo no sentido de agregar valor e alcançar o estado desejado.

3. HISTÓRICO DA EMPRESA

3.1 DADOS DA EMPRESA

a) Razão social:

Escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli – Educação Infantil e Ensino Fundamental

b) Denominação comercial:

Escola Professor Leopoldo Kuroli.

c) Setor da economia e ramo da atividade:

Setor terciário

Ramo de atividade: ensino infantil e fundamental

d) Principais produtos ou serviços:

Ensino infantil e fundamental

e) Endereço:

Avenida Farrapos – Centro.

Fone: (44) 689 - 1010

Maripa – Paraná.

f) Forma jurídica e registros:

Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada.

CNPJ: 03.442.145/0001-00

I.E.: 90308490-12

g) Enquadramento quanto ao faturamento:

O enquadramento da empresa é de pequeno porte.

h) Número de colaboradores:

A escola conta com 25 colaboradores.

3.2 ADMINISTRAÇÃO

3.2.1 Missão da Empresa

A missão da empresa é proporcionar aos alunos ensino acima da média nacional no quesito qualidade de aprendizagem.

3.2.2 Principais Objetivos da Empresa

Em consulta informal junto a diretora, esta informou que a escola, tem os seguintes objetivos:

- a) Ser uma escola comprometida com a qualidade dos estudos;
- b) Manter uma equipe satisfeita, que compartilhe dos ideais da escola;
- c) Ter credibilidade, respeito, inovação, trabalho em equipe competitividade.

3.2.3 Sistema de Autoridade (Centralizado, Descentralizado)

A empresa em estudo, adota o sistema centralizado.

3.3 HISTÓRICO

3.3.1 Histórico da Escola Municipal “Professor Leopoldo Kuroli” – Educação Infantil e Ensino Fundamental

O Ensino de pré-escolar e de primeira a quarta série foi desmembrado do Colégio Estadual “Pio XII” – Ensino de primeira e segundo graus, em consequência do processo de municipalização das séries iniciais no final do ano de 1991. Por isso, a necessidade de construir uma Escola Municipal que atendesse a esta clientela. Foi inaugurado então em 1992, a Escola Municipal “Professor Leopoldo Kuroli”, assim designado em homenagem a Leopoldo Kuroli, que foi o primeiro professor de Maripá.

No início de suas atividades a referida escola contava com 462 alunos, tendo como Diretora a Senhora Maria da Mercês Pradi, uma supervisora, 17 professores, uma secretária, seis zeladoras.

Em relação ao espaço físico existiam oito salas de aula e a escola não dispunha de carteiras nem cadeiras, dessa forma, as crianças sentavam no chão para realizar suas atividades.

A primeira diretora da APM da escola foi eleita em 10/12/1991, tendo como representantes: presidente Lírío José Ullmann, Vice-presidente, Ivo Fleming, Secretária: Marciane Sacht, Vice-secretária: Enir Binsfeld, Tesoureiro: Alfredo Schanoslki, Vice-tesoureiro, Norberto Andriolli, Diretora Social: Denise Freitag, Diretora Cultural: Geni Geraldi, Diretora de Esportes: Izabel Schneider, Conselho Fiscal Efetivos: Osvaldo Krug, Victor Lange, Eldor Rockengach e Suplentes: Osnildo Friedel, Sebastião Penafiel de Oliveira Renato Oelke.

Apresentaremos a seguir o quadro demonstrativo do total dos alunos, direção, supervisão, professores e servidores a partir do ano de 1992.

TABELA 1 - TOTAL DOS ALUNOS, DIREÇÃO, SUPERVISÃO, PROFESSORES E SERVIDORES A PARTIR DO ANO DE 1992

Ano	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Diretora	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisora	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1
Professoras	17	16	18	15	18	19	19	19		16	16
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Atendente da Biblioteca				1	1	1	1	1	1	1	1
Zeladoras	6	5	5	6	6	7	8	6	5	5	6
Cozinheiras	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Alunos de Classe Especial	19	22	24	21	20	17	14	12	10	7	8
Alunos de Pré-Escolar	82	89	81	87	95	89	110	103	90	107	107
Alunos de 1ª à 4ª série	361	360	389	375	393	418	417	410	337	343	296
Total de alunos	462	471	497	483	508	524	541	525	437	457	411

FONTE: Escola Professor Leopoldo Kuroli.(2003)

3.3.2 Trajetória Histórica

Desde o início de suas atividades a Escola Kuroli adotou o ciclo básico de alfabetização, nas séries iniciais (1ª e 2ª séries), pois este já havia sido implantado no Estado do Paraná. A partir de 1992, os alunos com dificuldades participavam do Contra-Turno, porém, como este não trouxe resultados satisfatórios devido a falta de espaço físico, foi extinguido em 1998. sendo reimplantado no ano de 2000, reformulado: com horários específicos para cada turma, número menor de alunos por turma e uma sala própria.

Em relação a capacitação dos professores a Escola é assessorada pela ASSOESTE, que além de oferecer cursos nas diversas disciplinas, realiza também Encontros de Equipes na CEAVEL. Destes encontros participam professores que representam a Escola, que se deslocam até o município de Cascavel e assumem o compromisso de repassar os conteúdos trabalhados nos Dias de Estudo.

Além, dos Dias de Estudos e Cursos, especificados no calendário, os educadores se reúnem aos sábados ou à noite para ampliar seus conhecimentos e discutir assuntos relacionados ao bom andamento da Escola.

Quando há possibilidade, alguns assuntos e repasses são feitos durante os horários de permanência das professoras, pois as mesmas utilizam as informações para os seus planejamentos.

No momento em que as professoras regentes planejam, os alunos estão com hora atividade, com aulas nas disciplinas de Educação Artística, Educação Física e Literatura, ministradas por outras professoras da Escola.

O pedido dos professores no horário de permanência, também são discutidos entre professores e supervisão assuntos relacionados à problemas de aprendizagem, ações ou atividades que poderão ser trabalhadas.

3.3.3 Organograma da Escola

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA ESCOLA PROFESSOR LEOPOLDO KUROLI

FONTE: Escola Professor Leopoldo Kuroli (2003)

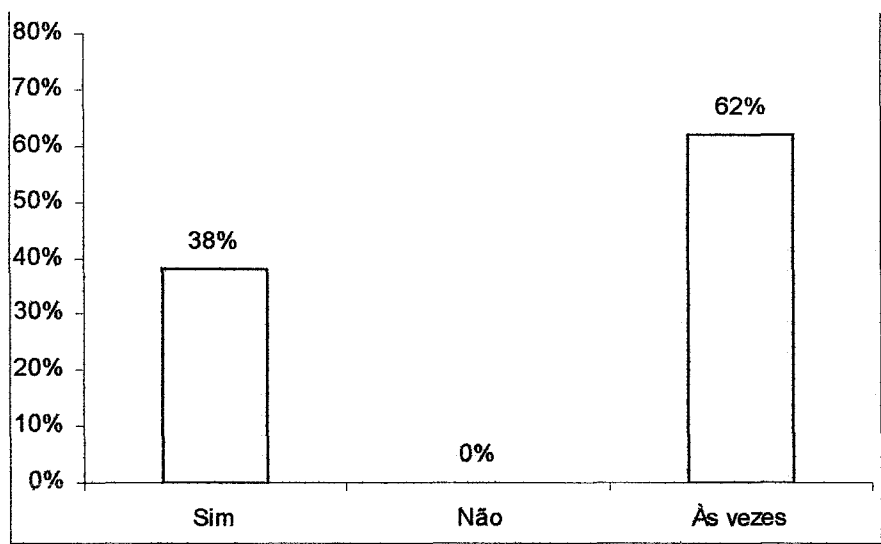
4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO

4.1 DADOS COLETADOS

Para efetuar a coleta de dados utilizou-se um questionário (Anexo 1), contendo 11 questões, no qual foram expostas no estudo através de gráficos. Sendo que os mesmos, tiveram o objetivo de estudar o trabalho em equipe dos colaboradores da escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli., localizada no município de Maripá-PR.

A seguir os gráficos da tabulação dos dados coletados através da pesquisa efetuada no período de fevereiro a abril de 2003.

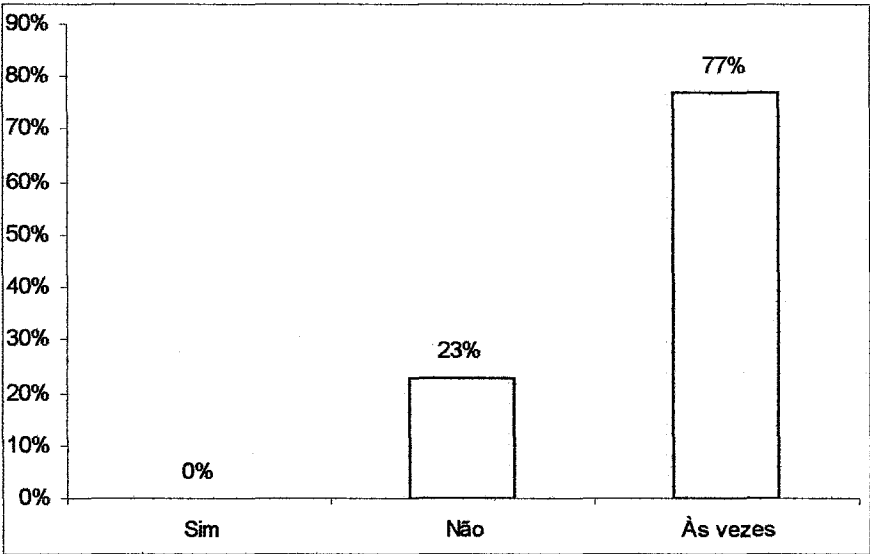
FIGURA 2 - A EQUIPE DE TRABALHO NA ESCOLA ESTÁ REALIZANDO TRABALHO SUFICIENTE



FONTE: Escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli (2003)

Conforme resultados obtidos através da pesquisa, ficou evidente que 62% dos participantes responderam que às vezes a equipe de trabalho na escola está realizando um trabalho suficiente, sendo que somente 38% relataram que sim, desta maneira, pode-se evidenciar que a equipe tem muito a melhorar para assim, realizar um trabalho em equipe eficiente e eficaz, conforme demonstrou a Figura 1.

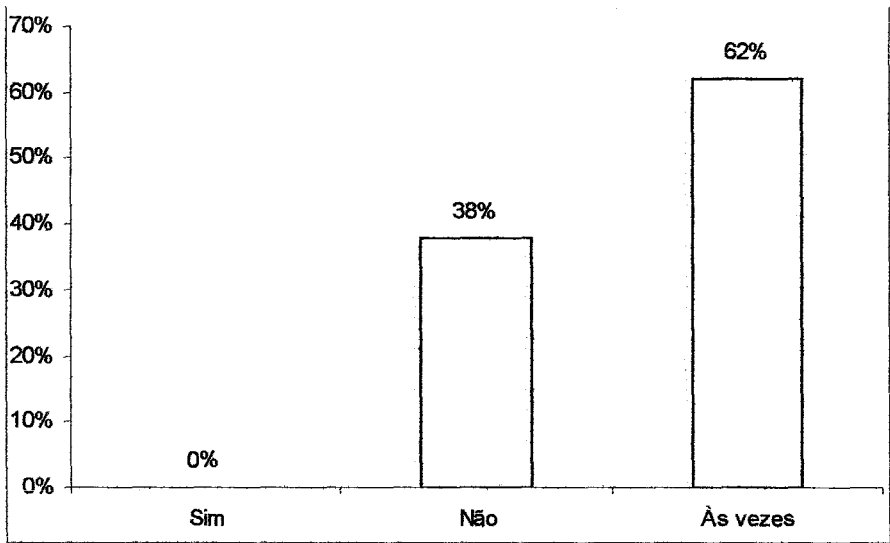
FIGURA 3 - OS MEMBROS DA EQUIPE SENTEM-SE À VONTADE UNS COM OS OUTROS



FONTE: Escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli (2003)

Através dos resultados obtidos na Figura 3, pode-se identificar que 77% dos entrevistados relataram que as vezes sentem-se a vontade com os elementos equipes, um com os outros, sendo que 23% responderam que não, revelando com isso, a falta harmonia, diálogo entre os membros, para assim, tornarem uma equipe sólida, pronta para enfrentar todas as dificuldades encontradas no caminho.

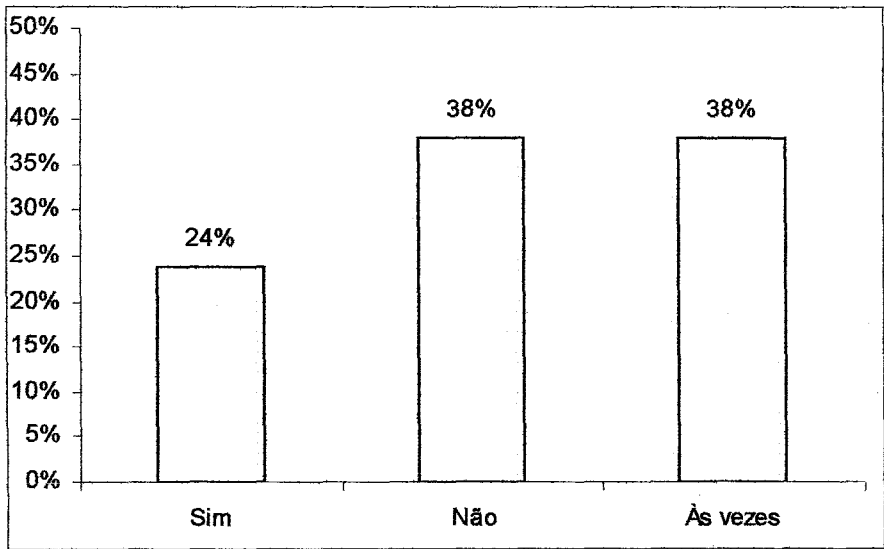
FIGURA 4 - ELES SABEM O QUE DEVEM FAZER PERANTE DIFICULDADES



FONTE: Escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli (2003)

Através dos dados levantados com a pesquisa pode-se perceber que numa escala de 0 a 100, 62% relataram que as vezes sabem o que fazer diante de dificuldades, e 38% responderam que não sabem o que fazer, dados estes demonstrados na Figura 4.

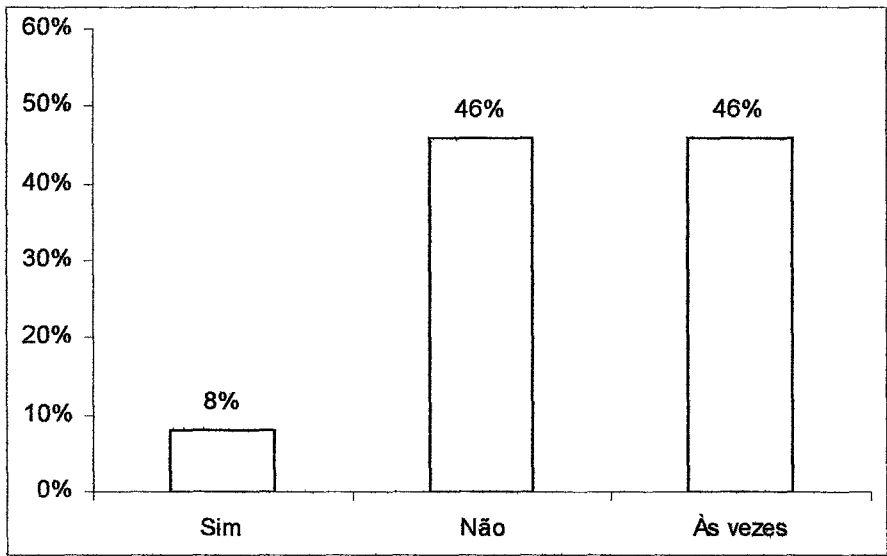
FIGURA 5 - ESTÃO ABERTOS PARA INFLUENCIAIS E CONTRIBUIÇÕES EXTERNAS



FONTE: Escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli (2003)

Conforme demonstrou a Figura 5, 38% dos pesquisados relataram que a vezes estão abertos para influencias e contribuições externas, 38% responderam que não e 24% responderam que sim, ou seja, estão abertos para influencias e contribuições externas.

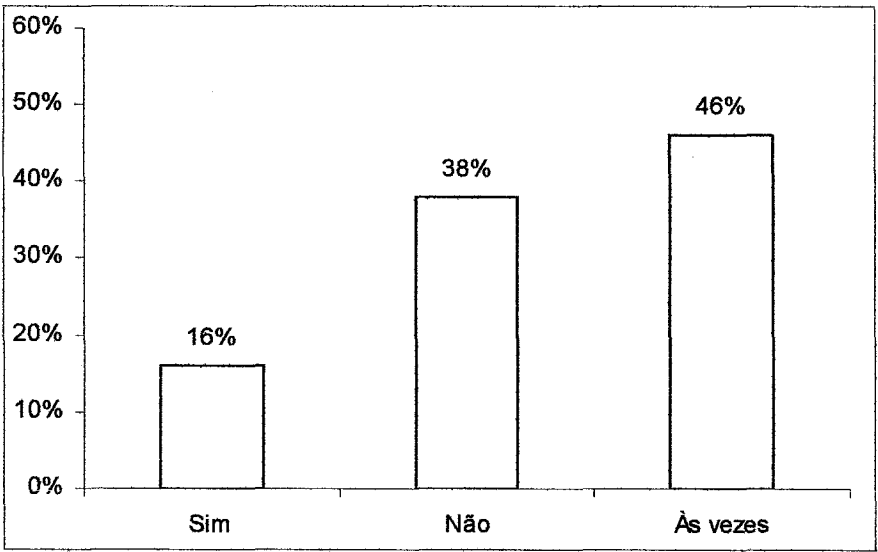
FIGURA 6 - ELES DIZEM O QUE PENSAM



FONTE: Escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli (2003)

De acordo com a pergunta levanta na questão 5, 46% dos pesquisados relataram que não dizem o que pensam, 46% responderam que as vezes, sendo que apenas 8% relataram que sim, revelando desta forma, que os membros da equipe avaliam bem as tomadas de decisão, para que as mesmas não venham trazer resultados negativos, dados estes demonstrado na Figura 6.

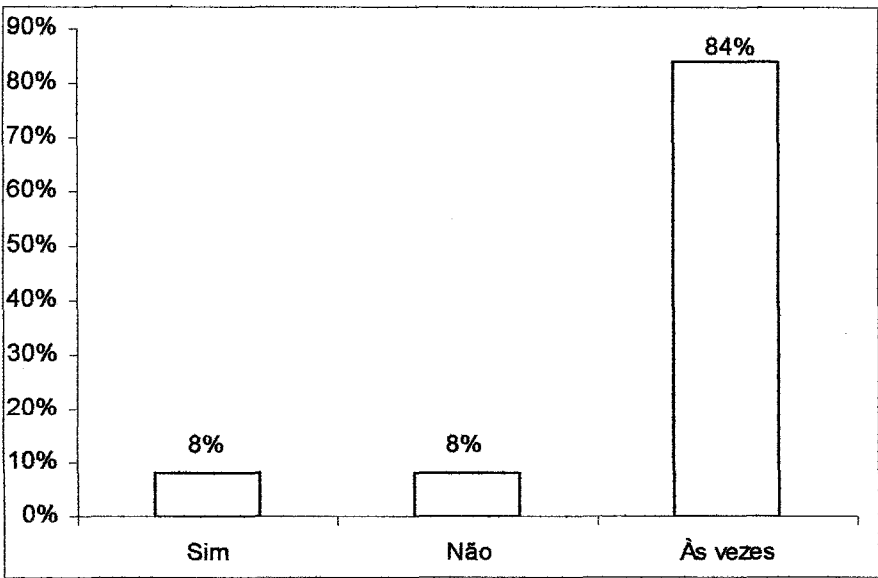
FIGURA 7 - ELOGIAM-SE UNS AOS OUTROS E DIVULGAM SEUS RESULTADOS



FONTE: Escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli (2003)

A Figura 7, procurou-se verificar a relação de elogios uns aos outros dentro da equipe e se os mesmos divulgam seus resultados, onde 46% dos entrevistados relataram as vezes, 38% responderam que não, e 16% que sim.

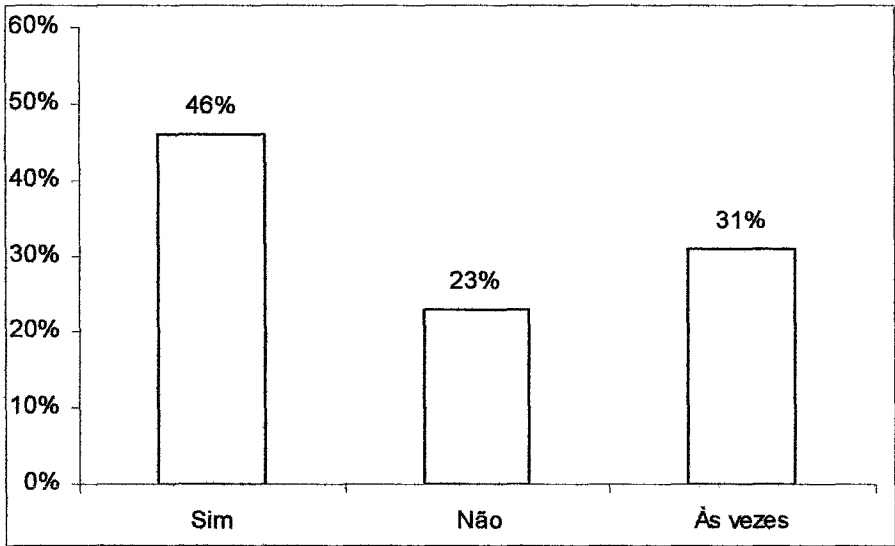
FIGURA 8 - AS PESSOAS QUEREM FAZER PARTE DESSA EQUIPE



FONTE: Escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli (2003)

A Figura 8, deixa claro que 84% dos pesquisados relataram que as vezes as pessoas querem fazer parte dessa equipe, 8% relataram que não e também 8% responderam que sim, revelando desta forma, que os membros da equipe estão muitos distantes um dos outros

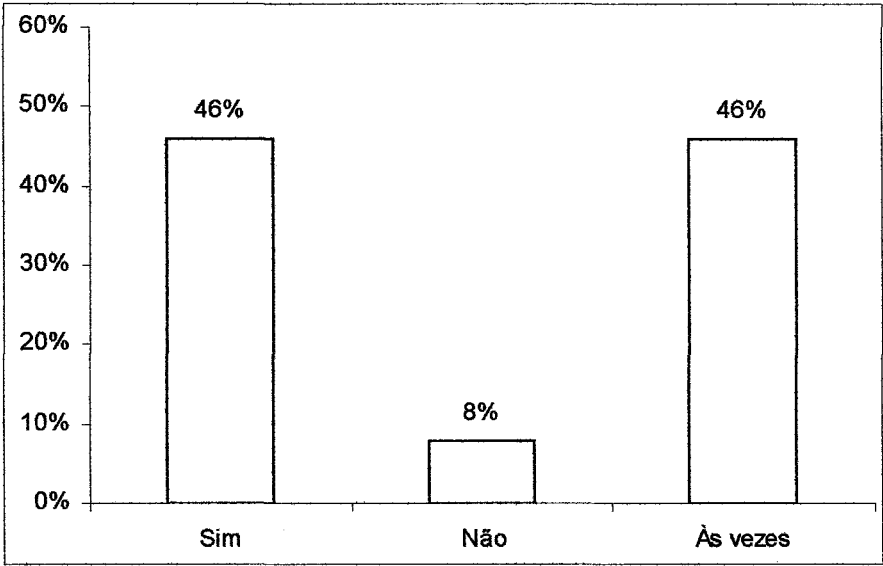
FIGURA 9 - O LÍDER (DIREÇÃO) APRESENTA UM ALTO ÍNDICE DE INTERAÇÃO COM A EQUIPE



FONTE: Escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli (2003)

Através da Figura 9, pode-se identificar de maneira clara que 46% dos participantes da pesquisa relataram que sim, o líder (direção) apresenta um alto índice de interação com a equipe, 31% as vezes e 23% responderam que não.

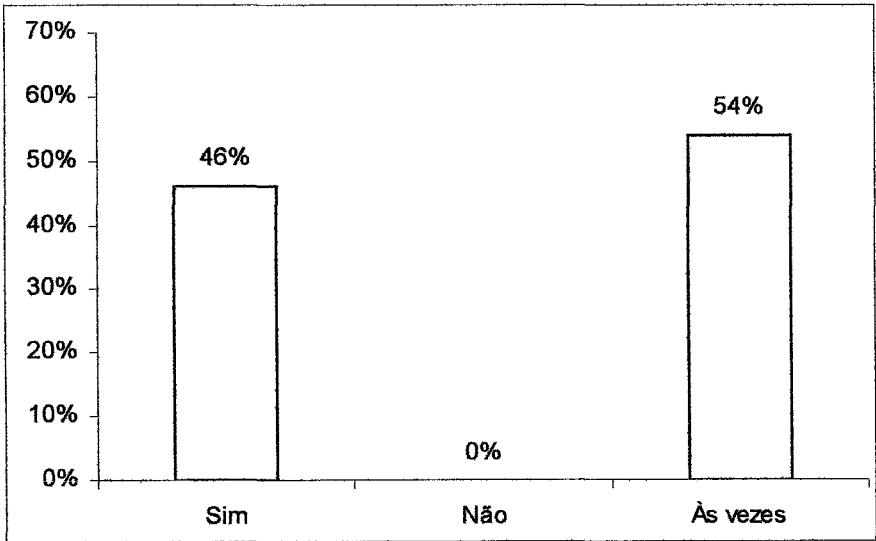
FIGURA 10 - OS MEMBROS O RESPEITAM E CONFIAM NELE



FONTE: Escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli (2003)

Conforme demonstra a Figura 10, pode-se identificar que 46% dos pesquisados responderam as vezes as pessoas querem fazer parte dessa equipe, e também 46% relataram que sim, ou seja, respeitam e confiam no líder, sendo que apenas 8% discordaram.

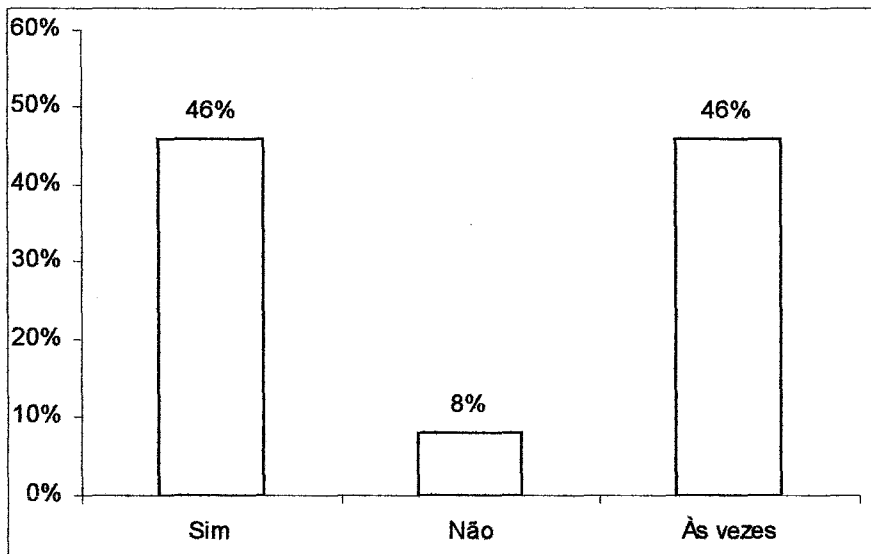
FIGURA 11 - A MAIOR PARTE DA COMUNICAÇÃO DO LÍDER É COMPOSTA POR INFORMAÇÕES DE DIREÇÕES



FONTE: Escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli (2003)

Através dos dados levantados com a pesquisa, evidenciou-se que 54% responderam as vezes a maior parte da comunicação do líder é composta por informações de direções e 46% relataram que sim, conforme verificado Na Figura 11.

FIGURA 12 - O LÍDER PRESIDE REUNIÕES, DELEGA TAREFAS E É A FONTE PRINCIPAL DE RETORNO PARA A EQUIPE



FONTE: Escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli (2003)

De acordo com o que demonstrou a Figura 12, 46% dos pesquisados relataram que as vezes o líder preside reuniões, delega tarefas e é a fonte principal de retorno para a equipe, já 46% relataram que sim e apenas 8% disseram que não, ou seja, o líder não preside nas reuniões.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

A partir do momento que enfoques de múltiplas disciplinas passam a operar na mesma organização, ou no mesmo projeto, maiores são as chances de conflitos e, portanto, maior necessidade de negociar soluções. Se o resultado pode ser a inovação, com a possibilidade de soluções mais ricas, o tempo e a dedicação necessários ao bom funcionamento da equipe também são maiores.

Desta maneira, com a análise do questionário constatou-se na questão que procurou identificar quanto a equipe de trabalho na escola está realizando trabalho suficiente, 62% dos pesquisados relataram que as vezes. Em seguida constatou-se que, 77% dos pesquisados relataram que as vezes os membros da equipe sentem-se à vontade uns com os outros.

Posteriormente, perguntou-se se eles sabem o que devem fazer perante dificuldades, sendo que 62% disseram que as vezes sabem. Quando se questionou se as pessoas querem fazer parte dessa equipe, 84% relataram que as vezes querem.

Já a questão que avaliou se o líder (direção) apresenta um alto índice de interação com a equipe, constatou-se que 46% possui, e ainda, 54% disseram que as vezes a maior parte da comunicação do líder é composta por informações de direções. Conforme relata HERSEY e BLANCHARD (1986, p. 186), “estudiosos do assunto, liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou uma equipe de indivíduos nos esforços para a realização de um objetivo em uma determinada situação”. Lembrando que, influência é uma força psicológica, cujo objetivo é modificar o comportamento de uma pessoa de modo intencional.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nas últimas décadas, o mercado de trabalho passou por uma verdadeira revolução. A globalização, a competitividade, a valorização de novas carreiras e áreas de atuação acabam por exigir hoje de todos os trabalhadores, sejam eles recém-formados ou com anos de experiência, muito jogo de cintura para vencer os desafios da vida profissional.

Pouco a pouco, é possível notar que as empresas passaram a preferir um outro tipo de funcionário. Para se adaptar às mudanças no sistema de produção e nas relações de trabalho, já não basta alguém que tenha apenas o domínio técnico da ocupação. Mais que isso, os novos empregadores passaram a demandar profissionais que tivessem facilidade para se adaptar a um ambiente bastante dinâmico, que soubessem propor soluções e que conseguissem trabalhar em equipe.

O presente trabalho procurou estudar o trabalho em equipe dos colaboradores da escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli, sendo que através dos dados coletados e analisados, pode-se levantar alguns pontos negativos como pouca interação entre as equipes, dificuldades em decidir determinadas decisões e entre outros fatores relevantes, ao qual recomenda-se que a mesma busque trabalhar com dinâmicas nas equipes para promover a integração entre os colaboradores.

Segure ainda, para a escola a possibilidade de adotar o aprendizado contínuo ou educação corporativa, que visa ensinar o colaborador no desempenho de suas funções colocando o foco no desenvolvimento de pessoas com vistas a obter resultados nos negócios, é necessário que a equipe de multiplicadores aperfeiçoe seu trabalho, visando a aceleração contínua, pois o mercado não espera ninguém, ele anda cada vez mais rápido, e quem não acompanhar ficara de fora.

Ao finalizar o presente estudo, pode-se perceber a importância do trabalho em equipe, ou seja, o trabalho em equipe faz com que a empresa alcance mais rápido a eficiência e eficácia em suas tomadas de decisões. Enfim, o trabalho foi de grande valia, pois como aluna pode-se colocar em prática o que foi aprendido durante o curso de especialização. E saber que este estudo pode contribuir para

melhorias na Escola Municipal Professor Leopoldo Kuroli, empresa em que foi fundamentado o presente estudo, é um grande reconhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAU, M.; CÉSAR, A. **Tecnologia de grupo**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDREOLA, B. A. **Dinâmica de grupo**: Jogo da vida e didática do futuro. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

BERGAMINI, C.W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

BLUEMEN, J. A. **Guia para elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 1999.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAPONIGRO, J. À beira de um ataque de nervos? **HSM Management**. São Paulo, jan/fev, 2001.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 3. ed.. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

HARDINGHAM, A. **Trabalho em equipe**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEAVITT, H.; BLUMEN, L.. Solução rápida: hot groups. **HSM Management**. São Paulo, dez/1999.

KATZENBACH, J. A disciplina das equipes. **HSM Management**. São Paulo, dez/1999.

MARTINS, G. de A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de cursos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MUSSNUG, K.; HUGHEY, A. W. A verdade sobre as equipes. **HSM Management**. São Paulo, jul/1998.

QUINN, J. B. Unidades da ad-hococracia. **HSM Management**. São Paulo, dez/1999.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. São Paulo: Editora Afiliada, 1992

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

1- A equipe de trabalho na escola está realizando trabalho suficiente?

() Sim

() Não

() Às vezes

2- Os membros da equipe sentem-se à vontade uns com os outros?

() Sim

() Não

() Às vezes

3- Eles sabem o que devem fazer perante dificuldades?

() Sim

() Não

() Às vezes

4- Estão abertos para influências e contribuições externas?

() Sim

() Não

() Às vezes

5- Eles dizem o que pensam?

() Sim

() Não

() Às vezes

6- Elogiam-se uns aos outros e divulgam seus resultados?

() Sim

() Não

() Às vezes

7- As pessoas querem fazer parte dessa equipe?

- () Sim
- () Não
- () Às vezes

8- O líder (direção) apresenta um alto índice de interação com a equipe?

- () Sim
- () Não
- () Às vezes

9- Os membros o respeitam e confiam nele?

- () Sim
- () Não
- () Às vezes

10-A maior parte da comunicação do líder é composta por informações de direções?

- () Sim
- () Não
- () Às vezes

11-O líder preside reuniões, delega tarefas e é a fonte principal de retorno para a equipe?

- () Sim
- () Não
- () Às vezes